La Financière agricole du Québec

# Plan stratégique 2012-2015

Québec

# Plan stratégique 2012-2015

LE PRÉSENT PLAN STRATÉGIQUE REFLÈTE FIDÈLEMENT L'ENGAGEMENT DE LA FINANCIÈRE AGRICOLE À L'ÉGARD DE SA MISSION DE SOUTIEN ET DE PROMOTION DU DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR AGRICOLE ET AGROALIMENTAIRE.

## Table des matières


LA MISSION 2

LA VISION 2

L'ORGANISATION 3

LES VALEURS 6

LE CONTEXTE EXTERNE 6

LE CONTEXTE INTERNE 10

LES ENJEUX 11

LES ORIENTATIONS 14

LES INDICATEURS DE PERFORMANCE 19

LE BILAN DU PLAN STRATÉGIQUE 2009-2012 21

LE TABLEAU SYNTHÈSE



Dépôt légal – 4e trimestre 2012
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-550-64788-1

Ce document a été publié en quantité limitée et est disponible en version électronique à l'adresse suivante : www.fadq.qc.ca

La Financière agricole du Québec s'engage à produire, sur demande, le présent document dans les médias adaptés.

# Message du président du conseil d'administration et du président-directeur général

C'est dans une conjoncture exigeante, face à des enjeux appréciables, que La Financière agricole a élaboré son Plan stratégique 2012-2015. Les défis auxquels fait face le secteur bioalimentaire sont importants et les objectifs de ce plan reflètent la capacité de La Financière agricole à s'adapter aux besoins en constante évolution des entreprises agricoles et agroalimentaires.

Les membres du conseil d'administration sont enthousiastes face au potentiel de grand développement des ressources bioalimentaires du Québec. Ils souhaitent en effet que celle-ci soit prospère et diversifiée, qu'elle renforce sa capacité d'attraction auprès de la relève et qu'elle contribue de façon significative à la vitalité des régions.

Dans un souci de cohérence des interventions gouvernementales au sein du secteur bioalimentaire, le Plan stratégique 2012-2015 de La Financière agricole tient également compte du *Livre vert* pour une politique bioalimentaire du Québec « Donner le goût du Québec » publié par le ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec le 7 juin 2011, de même que du Plan stratégique 2011-2014 du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec publié en février 2012.

Ainsi, le présent plan stratégique reflète fidèlement l'engagement de La Financière agricole à l'égard de sa mission de soutien et de promotion du développement du secteur agricole et agroalimentaire. Il propose des orientations stratégiques tournées vers sa clientèle qui visent à réaliser pleinement la nouvelle vision de l'organisation. Cette nouvelle vision a pour objectif d'appuyer l'organisation dans la prise en compte des changements vécus par le milieu agricole, de même que dans les enjeux qui y sont associés. Elle permettra de guider l'action de l'organisation et de mobiliser son personnel au cours des prochaines années afin que La Financière agricole soit reconnue pour son apport majeur à l'essor économique des entreprises agricoles et agroalimentaires et à la vitalité de l'ensemble des régions du Québec.

Le Plan stratégique 2012-2015 accorde ainsi la priorité à quatre enjeux organisationnels, à savoir :

- la relève, le développement et la compétitivité des entreprises agricoles;
- la valorisation des ressources bioalimentaires régionales et le respect de l'environnement;
- la satisfaction de la clientèle;
- la performance organisationnelle.

Ces enjeux constitueront les assises des objectifs stratégiques de l'organisation au cours de la prochaine période triennale, et ce, dans le respect des principes de développement durable. Les seize principes définis dans la Loi sur le développement durable ont été pris en compte dans l'élaboration du plan stratégique de La Financière agricole et certains principes ont été interpellés de façon plus marquée, tels l'efficacité économique, la prévention, l'accès au savoir, la participation et l'engagement, la protection de l'environnement ainsi que l'équité et la solidarité sociales.

Par ailleurs, nous tenons à mentionner que La Financière agricole entend respecter l'enveloppe annuelle de 630 millions de dollars consentie par le gouvernement du Québec en avril 2010, ainsi que la priorité gouvernementale visant le retour à l'équilibre budgétaire d'ici 2013-2014. De plus, La Financière agricole procédera, tel que prévu, à l'évaluation des orientations gouvernementales 2010-2014 en matière de gestion des risques agricoles. Rappelons que ces orientations visent à assurer la pérennité du Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles (ASRA) et à permettre à La Financière agricole de poursuivre le développement de l'économie agricole et des régions du Québec.

En terminant, il est important de souligner l'engagement dont font preuve non seulement les membres du conseil d'administration et de la direction, mais également l'ensemble des 700 employés de La Financière agricole. Il ne fait aucun doute que leur implication quotidienne contribue de façon significative à la réalisation de la mission et de la vision de l'organisation et ainsi nous permettra d'atteindre les résultats identifiés au Plan stratégique 2012-2015.

Le président du conseil d'administration,
André Forcier

Le président-directeur général,
Robert Keating

# La mission

La Financière agricole du Québec est une mandataire de l'État, constituée en vertu de la Loi sur La Financière agricole du Québec. Elle est administrée en partenariat avec le milieu agricole et a principalement pour mission :

(...) DE SOUTENIR ET DE PROMOUVOIR, DANS UNE PERSPECTIVE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE, LE DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR AGRICOLE ET AGROALIMENTAIRE. ELLE MET À LA DISPOSITION DES ENTREPRISES DES PRODUITS ET DES SERVICES EN MATIÈRE DE PROTECTION DU REVENU, D'ASSURANCE ET DE FINANCEMENT AGRICOLE ADAPTÉS À LA GESTION DES RISQUES INHÉRENTS À CE SECTEUR D'ACTIVITÉS. DANS LA POURSUITE DE SA MISSION, LA SOCIÉTÉ ATTACHE UNE IMPORTANCE PARTICULIÈRE AU DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIMAIRE. (L.R.Q., c. L-O.1)

# La vision

Pour appuyer sa mission et prendre en compte les changements dans le secteur agricole de même que les enjeux qui y sont associés, La Financière agricole propose une nouvelle vision qui guidera son action et mobilisera son personnel au cours des prochaines années.

Le nouvel énoncé de vision se lit donc comme suit :

ÊTRE RECONNUE POUR SON APPORT MAJEUR À L'ESSOR ÉCONOMIQUE DES ENTREPRISES AGRICOLES ET AGROALIMENTAIRES ET À LA VITALITÉ DE L'ENSEMBLE DES RÉGIONS DU QUÉBEC.

La Financière agricole s'est donné cette vision, car elle désire intensifier son rôle et ses actions dans le développement économique du milieu agricole et du potentiel entrepreneurial des entreprises agricoles et agroalimentaires pour ainsi contribuer au dynamisme de l'ensemble des régions du Québec.

# L'organisation

## Une organisation de première ligne

Par ses nombreuses interventions, La Financière agricole contribue au développement économique du Québec et de ses régions. Elle offre une gamme d'outils financiers et de gestion de risques pour préserver la stabilité économique et financière des entreprises agricoles. Parmi les outils offerts, on trouve le financement agricole et forestier avec garantie de prêts, la protection contre la hausse des taux d'intérêt, l'aide financière à l'établissement en agriculture, l'investissement en capital de risques, l'assurance récolte, l'assurance stabilisation des revenus agricoles, Agri-stabilité, Agri-investissement et Agri-Québec.

De par sa mission, La Financière agricole voit à faciliter les investissements et à protéger les revenus des entreprises agricoles québécoises en vue de favoriser leur réussite. Elle entretient des relations d'affaires avec plus de 27 000 entreprises agricoles et forestières et dispose d'un réseau régional qui s'étend sur l'ensemble du territoire par ses centres de services.

L'organisation protège des valeurs assurées qui s'élèvent à 4,7 milliards de dollars. Quant au portefeuille de garanties de prêts, il atteint 4,4 milliards de dollars, ce qui représente près de la moitié du financement agricole au Québec.

## Les programmes de financement

Afin de favoriser le développement des entreprises agricoles et d'encourager la relève agricole, La Financière agricole offre à sa clientèle des garanties de prêts, des ouvertures de crédit ainsi qu'un programme d'appui financier à la relève agricole.

### Le financement agricole

Le Programme de financement de l'agriculture appuie les entreprises agricoles au moyen d'une garantie de prêt ou d'une ouverture de crédit. Destiné aux entreprises agricoles à temps plein ou partiel, il vise à leur permettre l'accès à un financement, auprès d'institutions financières à un coût avantageux peu importe la production, et ce, dans l'ensemble des régions du Québec. Le versement de l'aide financière accordée en vertu de ce programme est lié au respect de normes environnementales.

### L'ouverture de crédit

L'ouverture de crédit permet aux entreprises agricoles de combler les besoins de financement des dépenses d'exploitation. L'admissibilité des entreprises agricoles à ce programme est sujette au respect des normes environnementales.

### La protection contre la hausse des taux d'intérêt

Le Programme de protection contre la hausse des taux d'intérêt de La Financière agricole permet aux entreprises agricoles de se prémunir contre les variations défavorables de taux. Le versement de l'aide financière accordée en vertu de ce programme est lié au respect de normes environnementales.

### L'appui financier à la relève agricole

Le Programme d'appui financier à la relève agricole offre à cette dernière une aide financière directe et adaptée à sa réalité. Il favorise l'accès à la profession agricole et le développement d'entreprises performantes. De plus, il contribue à faciliter l'accès des jeunes à la propriété, afin de permettre à un plus grand nombre d'entre eux de s'établir en agriculture, que ce soit à la suite d'un transfert ou d'un démarrage d'entreprise. Le versement de l'aide financière accordée en vertu de ce programme est lié au respect de normes environnementales. Les activités du Fonds d'investissement pour la relève agricole permettent de bonifier et de diversifier l'aide financière offerte à la relève agricole.

### Le financement forestier

La Financière agricole administre, pour le compte du ministère des Ressources naturelles, le Programme de financement forestier. Ce programme vise à appuyer financièrement les producteurs forestiers privés, au moyen de garanties de prêts à long terme d'un montant maximal de 750 000 dollars, afin de favoriser la constitution, le maintien ou le développement d'unités de production forestière. Pour obtenir une garantie de prêt, les entreprises forestières doivent détenir un certificat de producteur forestier et démontrer que la superficie à vocation forestière visée par leur demande est dotée d'un plan d'aménagement forestier.

### Les interventions spéciales en financement

La Financière agricole est appelée à intervenir de façon particulière en financement lorsque les circonstances l'exigent. Elle poursuit également certaines interventions, amorcées au cours des dernières années, qui répondent à des besoins spécifiques de certains secteurs.

En 2010-2011, le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation a mandaté La Financière agricole pour administrer le Programme de remboursement des intérêts sur les prêts. Ce programme, visant à appuyer l'adaptation des entreprises agricoles en situation financière difficile, prévoit le remboursement des intérêts pendant trois ans sur les prêts consentis par La Financière agricole. Celui-ci s'inscrit dans la Stratégie de soutien à l'adaptation des entreprises agricoles annoncée à l'automne 2010 par le ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec.

Depuis 2010, l'organisation administre le volet financement du Programme régional de soutien à l'agriculture de l'Abitibi-Témiscamingue. Ce volet consiste à soutenir les entreprises agricoles en situation difficile et qui requièrent une amélioration de leurs fonds de roulement, une restructuration financière ou des investissements nécessaires à la poursuite de leurs activités.

## Les programmes d'assurances et de protection du revenu

Les programmes d'assurances et de protection du revenu offerts par La Financière agricole couvrent la plupart des risques auxquels doivent faire face les entreprises agricoles. Le programme Agri-stabilité, basé sur le revenu global de l'entreprise, couvre les baisses annuelles de marges de production. Depuis l'année 2007, le programme Agri-investissement permet aux participants de détenir un compte d'épargne dans lequel ils peuvent puiser en cas de besoin. Également, depuis l'année 2010, les entreprises québécoises bénéficient du nouveau programme Agri-Québec.

Le Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles (ASRA) couvre les écarts résultant des fluctuations des prix du marché et des coûts de production. Le Programme d'assurance récolte (ASREC), pour sa part, couvre les risques climatiques et naturels incontrôlables.

### L'Accord-cadre fédéral-provincial-territorial *Cultivons l'avenir*

L'Accord multilatéral *Cultivons l'avenir*, s'appliquant au secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels, a été conclu en juillet 2008 pour une période de cinq ans. La gamme des outils de gestion des risques faisant partie de cet accord comprend notamment les programmes Agri-stabilité, Agri-investissement et Agri-protection (assurance récolte). Au Québec, l'administration de ces trois programmes est confiée à La Financière agricole.

### Le programme Agri-stabilité

Le programme Agri-stabilité est le premier niveau d'intervention en matière de gestion des risques de l'entreprise agricole. Le Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles (ASRA), également offert par La Financière agricole, est complémentaire à Agri-stabilité. La contribution gouvernementale au programme Agri-stabilité provient à 60 % du gouvernement du Canada et à 40 % du gouvernement du Québec. Le programme est basé sur le revenu global de l'entreprise. Il intervient lorsque la marge de l'année est inférieure à 85 % de la marge de référence établie sur la base des cinq dernières années.

### Le programme Agri-investissement

Agri-investissement est un programme d'autogestion des risques offert à toutes les entreprises agricoles du Canada. Ce programme permet aux entreprises agricoles participantes de déposer annuellement jusqu'à 1,5 % de leurs ventes nettes ajustées (VNA) de produits admissibles dans un compte à leur nom et de recevoir, en contrepartie, un montant équivalent des gouvernements. L'entreprise participante peut retirer des sommes d'argent de son compte en fonction des besoins de son entreprise.

La majorité des produits agricoles sont admissibles, à l'exception notamment des produits sous gestion de l'offre. La contribution gouvernementale au programme Agri-investissement provient à 60 % du gouvernement du Canada et à 40 % de celui du Québec.

### Le programme Agri-Québec

Donnant suite aux orientations gouvernementales 2010-2014, La Financière agricole a adopté, en avril 2010, le nouveau programme Agri-Québec. Toutes les entreprises agricoles peuvent bénéficier de cette nouvelle protection couvrant tous les secteurs qui ne sont pas soumis à la gestion de l'offre, y compris l'aquaculture. L'admissibilité des entreprises agricoles au programme est liée au respect de normes environnementales.

Agri-Québec permet aux participants de faire, annuellement, un dépôt dans un compte d'épargne, d'y recevoir en contrepartie un montant équivalent de La Financière agricole et d'effectuer des retraits en fonction de leurs besoins. La contribution gouvernementale représente jusqu'à 3 % des ventes nettes ajustées de l'entreprise, et ce, jusqu'à un maximum de 45 000 dollars par année. Pour le secteur de l'aquaculture, qui n'est pas admissible au programme Agri-investissement, la contribution gouvernementale est de 3,6 % des ventes nettes ajustées.

L'objectif de ce programme est d'offrir une couverture permettant aux entreprises agricoles d'autogérer leurs risques. La participation au programme Agri-Québec est indépendante du programme Agri-investissement.

### Le Programme d'assurance stabilisation des revenus agricoles (ASRA)

Le programme ASRA vise à garantir un revenu annuel net positif aux entreprises agricoles du Québec. Une compensation est versée à l'adhérent lorsque le prix moyen de vente d'un produit est inférieur au revenu stabilisé. Celui-ci est établi à partir d'une enquête sur le coût de production des entreprises spécialisées. L'ASRA est un programme complémentaire dont l'intervention diminue en fonction de l'ampleur des paiements du programme Agri-stabilité. Le versement d'une compensation accordée en vertu de ce programme est lié au respect de normes environnementales.

La protection du programme s'applique à seize productions agricoles, est contractuelle, facultative et couvre une période de cinq ans. Les contributions au Fonds d'assurance stabilisation des revenus agricoles sont payées aux deux tiers par La Financière agricole, l'autre tiers étant assumé par l'entreprise participante, à l'exception des volumes assurés au-delà de trois fois ceux de la ferme type, pour lesquels la contribution de l'entreprise à la prime est supérieure. La relève agricole bénéficie d'une réduction des contributions requises pour participer à ce programme.

Depuis l'année d'assurance 2010, le volume assurable pour chacun des produits couverts a été plafonné par l'instauration de limites collectives assurables. Ces limites collectives ont été établies en fonction de la moyenne du volume assuré au cours des trois années précédentes. La portée de l'intervention du programme a été limitée par l'introduction d'un montant maximal de compensation. Ainsi, la compensation annuelle du programme, en considérant tous les secteurs couverts, ne peut dépasser un certain seuil.

### Le Programme d'assurance récolte (ASREC)

Le programme ASREC couvre les pertes de production attribuables à des conditions climatiques et aux phénomènes naturels incontrôlables. Selon les cultures, on peut y souscrire pour une protection annuelle de nature individuelle ou collective. Le partage de la prime entre le producteur, le gouvernement du Canada et celui du Québec varie selon l'option de garantie choisie. La proportion du financement du programme attribuée aux entreprises agricoles est de 40 % pour la majorité des protections et de 60 % pour le gouvernement du Canada et le gouvernement du Québec. Le versement d'une indemnité en vertu de ce programme est lié au respect de normes environnementales.

## Les affiliés

### Capital Financière agricole inc.

Capital Financière agricole inc. (CFAI), filiale de La Financière agricole, soutient, sous forme de capital-actions ou de débentures, des projets d'investissement allant de 500 000 à 10 millions de dollars. Dans ses interventions, elle accorde une attention particulière aux entreprises de transformation alimentaire et aux initiatives des réseaux de distribution pour la commercialisation des produits du terroir et de ceux transformés en région. De plus, CFAI cible le créneau des entreprises de transformation en amont du secteur agricole, ainsi que celles de deuxième et de troisième transformation. CFAI sera intégrée au nouveau Fonds de l'industrie bioalimentaire Québec (FIBEC), lequel sera créé au cours de l'année 2012-2013. Ce fonds disposera d'une enveloppe qui serait de l'ordre de 40 millions de dollars. Il se spécialisera dans le financement subordonné et le capital de risque et aura comme principaux champs d'intervention la transformation alimentaire et l'innovation.

### Financière agricole du Québec – Développement international

Financière agricole du Québec – Développement international (FADQDI) est une organisation sans but lucratif dont la mission est de faire connaître et de partager le savoir-faire développé par La Financière agricole, auprès des gouvernements étrangers, des institutions internationales et des entreprises publiques ou privées. FADQDI offre des compétences en matière d'assurance agricole, en financement et soutien à la relève, en développement de systèmes, en géomatique et dans la réalisation d'études sur les coûts de production.

# Les valeurs

Les valeurs organisationnelles ont un impact sur les façons d'être et d'agir du personnel qui se reflètent tant à l'intérieur qu'à l'extérieur d'une organisation. Elles viennent appuyer et renforcer l'accomplissement de sa mission. Les valeurs organisationnelles privilégiées par La Financière agricole constituent des points de repère essentiels et des instruments clés de mobilisation pour l'ensemble du personnel. Elles servent de guide pour déterminer les actions à réaliser et elles représentent un investissement pour l'avenir de la société.

**La rigueur :** chaque membre du personnel doit être objectif, impartial et honnête dans les décisions et les relations avec nos clients et nos partenaires. L'intégrité et le respect des règles d'éthique sont également des repères indispensables à la réalisation de notre mandat.

**L'équité :** chaque membre du personnel doit se montrer juste, transparent et faire preuve de professionnalisme. Cette valeur met en relief la relation de confiance construite avec nos clients et nos partenaires, ainsi que l'engagement des personnes dans leur travail.

**L'excellence :** chaque membre du personnel doit fournir des services de haute qualité, développer et partager ses connaissances, rester à la fine pointe dans son domaine, inciter chacun à donner le meilleur de soi-même et être créatif et innovant.

**Le respect :** chaque membre du personnel doit être à l'écoute, ouvert, empathique et tolérant. Le service au client et la reconnaissance au travail impliquent ces considérations.

# Le contexte externe

Le secteur bioalimentaire est en période de mutation depuis plusieurs années et cette transformation apporte de nombreux défis pour les entreprises agricoles. Le secteur a vu son environnement d'affaires évoluer et les acteurs du milieu se sont interrogés sur les interventions réalisées et à réaliser pour maintenir l'essor de l'agriculture.

Pour relever ces défis, les entreprises agricoles doivent constamment innover pour composer avec des phénomènes mondiaux qui entrent en interaction. Force est de constater que les productrices et producteurs agricoles ont su tirer leur épingle du jeu, notamment grâce à leur esprit entrepreneurial, leur professionnalisme, leur efficacité agronomique et leur capacité d'adaptation. Notons que, selon l'Institut de la statistique du Québec, les recettes monétaires agricoles ont augmenté de 10 % au cours de 2011, passant ainsi de 7 172,9 millions de dollars en 2010 à 7 897,6 millions de dollars en 2011.

Cette hausse serait essentiellement due à la croissance des ventes des productions animales (augmentation de 8,6 %) et végétales (augmentation de 14,6 %) qui ont atteint respectivement 4,89 milliards de dollars et 2,35 milliards de dollars. Les recettes totales ont progressé en moyenne de 3,7 % par année au cours de la période 2007-2011.[1]

Ainsi, face aux nombreux défis qu'apporteront les années à venir, les entreprises agricoles devront continuer de miser sur ces aptitudes en vue de tendre vers une amélioration continue de leur compétitivité.

## La mondialisation des marchés et le défi de la compétitivité

L'accès aux marchés et la mondialisation du commerce comptent parmi les phénomènes économiques marquants des dernières années et ont contribué à renforcer l'interdépendance des pays. Le commerce des produits agricoles occupe une place de plus en plus importante pour l'Organisation mondiale du commerce (OMC), et des négociations sur l'agriculture sont à venir dans les dossiers du soutien interne et de l'accès au marché.

En raison de l'arrivée de plusieurs pays dits « émergents » sur les marchés internationaux comme la Chine, l'Inde et le Brésil, la concurrence s'est amplifiée au fil de l'accroissement des échanges commerciaux. Une pression accrue est exercée sur l'OMC en vue d'un plus grand accès aux marchés agricoles et cela pourrait se traduire par une réduction des tarifs douaniers ou l'imposition d'un plafond d'intervention à chacun des produits. Cette situation pourrait amener certains secteurs agricoles québécois, plus exposés à la concurrence internationale résultant de la mondialisation, à rechercher des solutions qui leur permettront de se démarquer.

1 Institut de la statistique du Québec, Agro-Flash, mars 2012, disponible à : http://www.stat.gouv.qc.ca/publications/ind_bioalimentaire/pdf_bulletins/Agroflash_mars_2012.pdf.

Le secteur porcin québécois est probablement celui qui illustre le mieux cette tendance, alors qu'il a dû surmonter de nombreux défis (taux de change, maladies, etc.) au cours des vingt dernières années afin d'assurer son développement. Les acteurs de l'industrie ont déployé des efforts de concertation sans précédent afin de permettre aux producteurs d'obtenir un prix concurrentiel pour des porcs dont la qualité répond aux besoins des transformateurs. Parallèlement, les efforts de restructuration de l'industrie se poursuivent, compte tenu du défi que représente le maintien de la compétitivité du secteur devant l'émergence de nouveaux joueurs comme la Chine et le Brésil qui sont de plus en plus présents sur les marchés internationaux.

De plus, l'augmentation de la population mondiale et du niveau de vie dans les pays émergents crée une demande croissante pour les protéines animales et les grains. Le Québec ayant ouvert son économie sur le monde a su tirer profit de ce mouvement et le secteur bioalimentaire ne fait pas exception. Les échanges commerciaux de produits alimentaires connaissent une hausse importante et sont un vecteur de croissance, alors que le marché intérieur tend à se stabiliser. De nombreuses occasions d'affaires s'offrent donc aux entreprises québécoises et des efforts constants sont nécessaires pour améliorer la compétitivité et préserver les marchés locaux. L'accès aux marchés contribue au dynamisme et à la proactivité des entreprises, et ce, tant dans les marchés traditionnels que les marchés de niche ou à valeur ajoutée.

L'importance d'assurer une relève agricole entrepreneuriale forte s'inscrit également comme un enjeu incontournable au regard de la compétitivité. La relève fait face à plusieurs défis dont notamment l'apprentissage de la gestion d'une entreprise agricole et l'établissement en agriculture. Les actifs agricoles ont connu une croissance importante depuis quelques années, notamment en regard de la valeur des terres. Des programmes permettant un transfert d'entreprise graduel aux jeunes qui désirent acquérir l'entreprise familiale sont nécessaires. Pour assurer le succès des nouveaux établissements, plusieurs facteurs doivent être présents, tels l'accès à des produits financiers adaptés, le soutien au démarrage, de même que l'acquisition et l'accroissement des compétences.

## Les changements et les phénomènes climatiques, ainsi que les défis environnementaux

Les catastrophes naturelles et les événements climatiques imprévisibles sont plus fréquents. On peut noter les effets de ces changements, notamment par les nouvelles possibilités qu'ont les entreprises agricoles de se lancer dans de nouvelles variétés de cultures qui semblaient impossibles à cultiver jusqu'à maintenant et par l'arrivée de certains insectes ravageurs (tipules en 2008 et pucerons du soya en 2007) qui n'avaient jamais affecté auparavant les productions québécoises.

La question environnementale est probablement un des enjeux qui recueille la plus large adhésion au sein de la société québécoise. Le gouvernement du Québec en a d'ailleurs fait un volet prioritaire de sa stratégie de développement durable. La réduction de la pollution et les mesures à prendre pour diminuer les gaz à effet de serre sont d'ailleurs des préoccupations importantes pour les citoyens. Ils sont convaincus qu'il faut agir de façon proactive pour réduire les dommages causés par l'activité humaine et industrielle. En raison de ses liens étroits avec les milieux naturels, le secteur agricole est bien placé pour contribuer de façon significative à l'atteinte de la *Stratégie gouvernementale de développement durable*, que ce soit par une plus grande écoefficacité de ses modes de production ou par un apport au bon fonctionnement des écosystèmes.

De plus, les citoyens et les consommateurs sont de plus en plus présents dans les débats sur les enjeux en agriculture, notamment à l'égard de l'environnement, de la qualité de l'eau et de la santé. Ces préoccupations sont devenues incontournables et les entreprises agricoles doivent continuer de réduire les impacts de leurs activités sur l'environnement, et ce, malgré le fait que le resserrement des normes environnementales et phytosanitaires ainsi que la prise en considération des impératifs du développement durable aient des effets sur leurs coûts de production.

## Les maladies affectant la santé animale et la salubrité alimentaire

L'incidence et les conséquences des crises sanitaires ayant frappé le secteur alimentaire au cours de la dernière décennie font ressortir la nécessité d'un système de salubrité alimentaire visant à prévenir les risques et à rassurer les consommateurs dans le choix de leurs produits alimentaires. Avec l'ouverture des marchés, cette dimension est d'ailleurs devenue une condition incontournable d'accès aux marchés.

Les épizooties, comme le syndrome de dépérissement postsevrage dans le porc ou l'encéphalopathie spongiforme bovine, ont eu des répercussions considérables sur l'activité économique agricole et les relations commerciales internationales des dernières années. Les grippes aviaires et la fièvre aphteuse demeurent également des menaces qui nécessitent une vigilance continue. L'augmentation du commerce international représente un défi constant en matière de santé animale et de traçabilité.

Le maintien de la confiance des consommateurs dans le système de production alimentaire est essentiel et repose sur une offre de produits toujours plus sécuritaires qui nécessite une maîtrise sans faille des risques alimentaires par l'ensemble de la filière bioalimentaire. Les entreprises québécoises doivent respecter des mesures et des normes à cet effet.

À cet égard, La Financière agricole maintiendra son implication dans le système québécois de traçabilité, mais n'envisage pas d'actions supplémentaires dans son Plan stratégique 2012-2015.

### La diversification de la demande des consommateurs et leurs exigences pour des produits sains

Étant de plus en plus préoccupé par sa santé, le consommateur québécois exprime davantage ses attentes en faveur de produits alimentaires différenciés. Il est mieux informé et à la recherche de produits santé, pratiques, écologiques et éthiques. Il revendique de plus en plus un droit de regard sur :

- le mode de production des aliments, notamment en regard du bien-être animal;
- les ingrédients utilisés;
- la qualité nutritionnelle;
- la provenance des aliments.

Par ailleurs, nous assistons à une surveillance accrue à l'égard de l'usage, au sein de la chaîne agroalimentaire : des pesticides, des engrais chimiques, des hormones de croissance, des antibiotiques, des organismes génétiquement modifiés (OGM), etc.

L'ensemble de ces préoccupations conditionne le changement graduel des habitudes alimentaires en faveur d'aliments plus nutritifs, sécuritaires (exempts de pesticides et salubres), diversifiées et dont le coût écologique est faible. Il en résulte notamment une demande accrue pour les aliments biologiques, pour les produits du terroir ou caractérisés par une appellation spécifique, ainsi que pour les produits issus des circuits courts de commercialisation ou provenant du Québec, tels que ceux étiquetés Aliments Québec.

Cette agriculture de proximité offre plusieurs avantages, tels que la fraîcheur des produits, de meilleures marges de profit pour les producteurs, la valorisation des produits biologiques et du terroir, etc. Autre avantage notable, son coût environnemental est moindre. En effet, plusieurs aliments parcourent de grandes distances avant d'être offerts aux consommateurs. Le concept d'achat local permet de réduire les distances de transport, diminuant ainsi la production de gaz à effet de serre. Le coût écologique des aliments devient de plus en plus un critère qui s'ajoute à celui du prix effectif lors de la décision d'achat du consommateur.

### La rareté et la pression sur les ressources

Plusieurs facteurs influencent les prix des denrées agricoles. Mentionnons les facteurs qui affectent la production céréalière et leur niveau de stocks, les politiques agricoles, les variations du prix des carburants, le marché émergent des biocarburants, les décisions de production des entreprises et la hausse des revenus dans les pays en développement.

De plus, certains éléments, comme le coût de l'énergie, agissent sur la tendance à la hausse du prix des intrants. Le phénomène de l'étalement urbain occasionne également des difficultés liées à l'accès à la propriété agricole, notamment pour la relève. Ces éléments contribuent à l'augmentation des coûts d'opération des entreprises et par conséquent du financement.

La rareté de la main-d'œuvre, surtout en région, amène la nécessité de trouver des solutions qui concourent au développement et à l'expansion des entreprises. Les enjeux liés aux ressources humaines ont pour effet de permettre aux entreprises agricoles de développer une capacité d'attraction qui pourrait être tributaire de leur productivité afin d'offrir des salaires concurrentiels ainsi que des conditions de travail intéressantes.

L'agriculture est aussi devenue productrice d'énergie depuis quelques années. Le besoin d'assurer un certain niveau d'indépendance énergétique incite les gouvernements et les industries à chercher des combustibles renouvelables. Cette recherche est accentuée par une augmentation de la demande provenant en partie des pays en émergence et par des politiques incitatives. Le Brésil fut l'un des pionniers de la production industrielle d'éthanol, et c'est maintenant aux États-Unis que l'on prévoit la plus forte croissance de cette production au cours des prochaines années. La demande croissante pour les biocarburants entraîne une mutation importante des marchés agricoles, qui induit une hausse des cours mondiaux d'un bon nombre de produits.

## Les changements démographiques et la vitalité du milieu rural

Les enjeux liés au développement régional sont au cœur du débat social et économique du Québec. La migration de la population vers les villes a des conséquences importantes sur le développement des régions rurales, particulièrement celles associées à l'exploitation des ressources naturelles. Le secteur agricole est sans contredit interpellé par cette tendance, compte tenu de sa contribution au dynamisme régional et au maintien de la qualité des infrastructures. Les changements démographiques de certaines régions (vieillissement et stagnation) auront certainement des répercussions sur le développement de l'agriculture, notamment quant à l'occupation active du territoire agricole et à la vitalité économique des communautés rurales.

Le vieillissement de la population en milieu rural et la dépopulation des campagnes fragilisent le secteur agricole et agroalimentaire. Cette problématique a des impacts directs sur les services offerts en région et peut mener à une forme d'instabilité pour les entreprises agricoles.

## Les progrès de la science et l'innovation, ainsi que le développement accéléré des nouvelles technologies

La production agricole ne cesse de se développer en raison de l'importante contribution que lui apportent la science et les technologies. Celles-ci permettent le développement de nouveaux produits et procédés. Dans les prochaines années, les innovations technologiques continueront de se multiplier, notamment en mécanique, en agronomie, en génétique, en transformation et en conservation des aliments. Des changements plus importants pourraient également venir des découvertes liées aux matières énergétiques, aux médicaments, aux protéines, aux nutraceutiques et aux nouveaux aliments, ce qui aura certainement des impacts sur le développement de l'agriculture au Québec. De même, les sciences du vivant sont à la base des connaissances qui permettront d'inventer ou d'adapter des procédés de production plus respectueux de l'environnement.

La compétitivité des entreprises dépendra de plus en plus de la capacité de leur main-d'œuvre à s'adapter aux nouvelles technologies et aux changements dans l'environnement d'affaires. Les progrès scientifiques et technologiques joueront un rôle de premier plan dans la performance des entreprises, notamment en contribuant à la réduction des coûts de production. Actuellement, l'augmentation de la productivité est inégale entre les secteurs et même entre les entreprises d'un même secteur, ce qui met l'accent sur l'importance, pour les entreprises agricoles, de continuer à s'outiller pour faire face aux défis de la concurrence. Conséquemment, les besoins en matière de formation et de transfert technologique seront croissants.

Par ailleurs, le recours aux nouvelles technologies, notamment celles de l'information et des communications, influence les besoins et les attentes des clients envers les services offerts par voie électronique, facilement accessibles et qui permettent d'augmenter la rapidité de traitement de leur dossier.

**POUR RELEVER CES DÉFIS, LES ENTREPRISES AGRICOLES DOIVENT CONSTAMMENT INNOVER POUR COMPOSER AVEC DES PHÉNOMÈNES MONDIAUX QUI ENTRENT EN INTERACTION. FORCE EST DE CONSTATER QUE LES PRODUCTRICES ET PRODUCTEURS AGRICOLES ONT SU TIRER LEUR ÉPINGLE DU JEU, NOTAMMENT GRÂCE À LEUR ESPRIT ENTREPRENEURIAL, LEUR PROFESSIONNALISME, LEUR EFFICACITÉ AGRONOMIQUE ET LEUR CAPACITÉ D'ADAPTATION. NOTONS QUE, SELON L'INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC, LES RECETTES MONÉTAIRES AGRICOLES ONT AUGMENTÉ DE 10 % AU COURS DE 2011, PASSANT AINSI DE 7 172,9 MILLIONS DE DOLLARS EN 2010 À 7 897,6 MILLIONS DE DOLLARS EN 2011.**

# Le contexte interne

## L'attraction et la rétention des ressources humaines

Au cours des prochaines années, une part importante de l'effectif de la fonction publique deviendra admissible à la retraite. Cette réalité caractérisera aussi La Financière agricole. L'organisation devra composer avec cette situation qui, jumelée à la politique de réduction des effectifs de la fonction publique, nécessite de continuer à revoir ses façons de faire afin de maintenir des services de qualité. La société aura à faire face au recrutement d'une main-d'œuvre qualifiée, au soutien de son personnel et à l'utilisation optimale de ses connaissances. Pour ce faire, elle devra prévoir des formations adéquates afin de maintenir le développement des compétences et d'assurer le transfert des connaissances et du savoir-faire.

Par ailleurs, La Financière agricole sera également confrontée au phénomène de la rareté de la main-d'œuvre, surtout en région. À cet égard, la problématique liée au personnel occasionnel sous contrat en région est une réalité organisationnelle. Cette catégorie de personnel possède un statut occasionnel dont les tâches sont directement liées aux activités agricoles. Ces activités se déroulent en grande partie durant l'été et se situent en région. Une expertise de technicien agricole s'avère nécessaire dans l'accomplissement des tâches spécialisées qu'implique cette catégorie d'emploi, ce qui complexifie grandement le recrutement, l'embauche et la rétention de ce type de personnel. Des mécanismes d'attraction efficaces devront être prévus pour relever adéquatement ce défi particulier.

## Une enveloppe budgétaire fermée et une obligation de réduction des dépenses de fonctionnement

Rappelons que l'ancien ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation avait confirmé le 19 novembre 2009 la décision du gouvernement d'accorder à La Financière agricole, à compter du 1er avril 2010, une enveloppe annuelle de 630 millions de dollars pour les cinq années subséquentes. L'octroi de cette enveloppe fermée s'accompagnait d'orientations gouvernementales visant à améliorer la performance des entreprises agricoles, à accroître le soutien aux secteurs en émergence, à favoriser la diversification de l'agriculture et à respecter le cadre financier.

La Financière agricole doit donc s'assurer d'une utilisation efficiente de ses ressources afin de respecter cette enveloppe annuelle. Elle doit également composer avec l'obligation de réduction des dépenses administratives en vertu de la loi sur le retour à l'équilibre budgétaire. L'organisation pourrait donc compléter et enrichir la livraison de ses services, notamment par la mise en place de nouveaux modes de prestation électronique de services (PES), se comparer aux meilleures pratiques dans son domaine d'activité et adapter son offre de services.

## L'adaptation de l'organisation aux réalités gouvernementales

### LA POLITIQUE BIOALIMENTAIRE DU QUÉBEC

L'ancien ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec a déposé le 7 juin 2011, un projet de politique dite bioalimentaire. Trois orientations y sont proposées :

1. distinguer nos produits alimentaires;
2. renforcer notre capacité concurrentielle;
3. valoriser l'environnement et le territoire du Québec.

Les interventions de La Financière agricole s'inscrivent plus particulièrement en lien avec la deuxième orientation. L'un des objectifs prévus dans ce projet de politique en regard de cette orientation réfère à l'importance de miser sur des entreprises rentables et efficaces. À ce jour, plusieurs gestes ont été posés et des réformes ont été entreprises dans cette optique, notamment l'adoption d'un plan majeur de redressement des interventions en gestion des risques agricoles. L'orientation première de cette réforme est de reconnaître que l'entrepreneur agricole est au cœur des décisions de gestion de son entreprise et que ses décisions doivent être branchées sur les signaux du marché et l'amélioration de ses performances.

Un projet de loi formalisera la mise en œuvre de cette politique et celle-ci pourrait avoir des effets sur l'offre de services et la portée des actions de La Financière agricole. Elle pourrait aussi mener à l'adoption de nouvelles priorités environnementales et sociales.

### LE RENOUVELLEMENT DU CADRE *CULTIVONS L'AVENIR* 2008-2013

L'Accord multilatéral *Cultivons l'avenir*, s'appliquant au secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels, a été conclu en 2008 pour une période de cinq ans. La gamme des outils de gestion des risques faisant partie de cet accord comprend notamment les programmes Agri-stabilité, Agri-investissement et Agri-protection (assurance récolte). Au Québec, l'administration de ces trois programmes est confiée à La Financière agricole. Les discussions fédérales-provinciales-territoriales relatives au renouvellement du cadre *Cultivons l'avenir* découleront de l'examen stratégique des programmes de gestion des risques. La conclusion d'un nouvel accord sera déterminante dans la gestion des programmes pancanadiens gérés par La Financière agricole et pourrait avoir des impacts au niveau des interventions de ses autres programmes, notamment à l'assurance stabilisation des revenus agricoles. La question de la prise en compte des mesures d'écoconditionnalité dans ces programmes devra également être abordée.

# Les enjeux

La Financière agricole devra relever de nombreux défis au cours des prochaines années. Pour ce faire et à la suite de l'analyse du contexte externe et interne, quatre enjeux ont été retenus pour établir le nouveau plan stratégique, soit :

- la relève, le développement et la compétitivité des entreprises agricoles;
- la valorisation des ressources bioalimentaires régionales et le respect de l'environnement;
- la satisfaction de la clientèle;
- la performance organisationnelle.

À partir de ces enjeux, cinq orientations, onze axes d'intervention et vingt-sept objectifs ont été déterminés.

## Enjeu 1 : La relève, le développement et la compétitivité des entreprises agricoles

La compétitivité des entreprises doit être considérée dans l'élaboration des programmes d'assurances et de financement qui sont offerts aux entreprises agricoles. Ceux-ci doivent évoluer pour répondre aux attentes et aux besoins de la clientèle, tout en s'inscrivant dans des objectifs de stimulation d'une agriculture économiquement durable. Plusieurs objectifs du Plan stratégique 2012-2015 ont d'ailleurs été définis dans cette optique.

En matière de financement des entreprises, il a été déterminé que pour assurer un développement des affaires garantissant un financement agricole et forestier accessible, La Financière agricole doit maintenir un volume minimum annuel des prêts garantis à 700 millions de dollars par année. Cette cible représente plus de 17 % de l'encours de l'organisation. Ce montant se rapproche ainsi du remboursement annuel des montants en capital faits par les emprunteurs, ce qui a pour effet de maintenir à plus de 4 milliards de dollars l'encours de l'organisation. Avec un tel niveau d'encours, La Financière agricole maintient sa capacité d'intervenir de façon significative en financement agricole.

La pérennité des programmes de gestion des risques doit aussi être assurée afin que La Financière agricole puisse conserver son rôle déterminant dans l'essor économique des entreprises agricoles. Une collaboration accrue avec le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec devra être recherchée afin de démontrer notamment les besoins des entreprises agricoles du Québec à l'égard des programmes fédéraux-provinciaux-territoriaux. Une évaluation de l'application et des impacts des orientations gouvernementales en gestion des risques agricoles 2010-2014 sera également réalisée.

De plus, afin d'assurer le développement du secteur agricole, une attention toute particulière doit être apportée aux programmes offerts à la relève afin de faciliter son établissement. Les programmes destinés à la relève doivent être adaptés aux besoins et favoriser une formation scolaire de qualité. Cette formation devra s'inscrire dans un processus qui donne accès à des compétences permettant d'outiller la relève dans la gestion d'une entreprise agricole. C'est pourquoi La Financière agricole accorde des subventions

à l'établissement et au démarrage auprès de jeunes ayant terminé une formation reconnue en agriculture. L'organisation est à même de constater que le bassin pour l'octroi de ces subventions est plus restreint d'où l'importance de poursuivre les efforts de promotion à cet égard. Le maintien d'une cible de 400 jeunes par année qualifiés pour l'obtention d'une subvention à l'établissement ou au démarrage s'avère donc important dans ce contexte.

Finalement, La Financière agricole veut déployer des efforts pour sensibiliser les productrices et producteurs agricoles à l'importance d'une saine gestion de leur entreprise, afin de favoriser leur réussite dans un monde de plus en plus ouvert, complexe et compétitif. Par saine gestion, nous entendons la capacité de lire l'environnement dans lequel évolue l'entreprise, d'anticiper les changements susceptibles d'affecter l'entreprise et d'agir de manière proactive afin de saisir les occasions qui semblent se dessiner ou de minimiser l'impact des événements moins favorables.

C'est par une productivité accrue que les entreprises agricoles seront mieux outillées pour s'affirmer et s'adapter dans cet environnement concurrentiel. La Financière agricole désire donc encourager et valoriser les entreprises performantes.

## Enjeu 2 : La valorisation des ressources bioalimentaires régionales et le respect de l'environnement

L'organisation veut s'adapter à la nouvelle réalité du marché qui est orientée vers une demande croissante pour des produits locaux et le développement de circuits courts de commercialisation (marchés publics, achat direct à la ferme, livraison de paniers, agrotourisme, etc.). Pour le consommateur, les produits locaux sont le reflet d'un caractère unique issu de la culture et de l'histoire d'une région. La valorisation des productions locales est directement liée au bien-être des collectivités, tant sur le plan sociétal, de par les liens étroits que ces productions évoquent entre les acteurs, que sur le plan environnemental, puisque ces productions se caractérisent par des économies potentielles sur les coûts de transport. De plus, les productions locales contribuent au maintien et au développement de l'économie des régions du Québec.

L'organisation souhaite ainsi considérer la demande accrue des consommateurs pour des produits différenciés (émergents, biologiques, du terroir, sans antibiotiques, tenant compte du bien-être animal, misant sur une « image verte », etc.). La valorisation de ces produits permet de mettre en valeur le potentiel bioalimentaire du Québec. Ainsi, l'accompagnement de cette agriculture dite émergente est essentiel au nom de l'innovation dont elle fait preuve, de sa contribution à la diversification de la production agricole, ainsi que du potentiel qu'elle présente pour la revitalisation de plusieurs communautés rurales et l'occupation dynamique du territoire.

De par sa mission de soutien et de promotion du secteur agricole et agroalimentaire, des attentes sont régulièrement signifiées à La Financière agricole en matière « d'occupation du territoire ». Les caractéristiques du secteur bioalimentaire font en sorte qu'il constitue un élément important dans l'occupation dynamique du territoire. La Financière agricole entend donc, en collaboration avec le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec et le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire, favoriser son implication à cet égard dans une optique de développement régional. De même, elle évaluera l'adaptation de l'offre de ses produits aux réalités régionales.

De même, la concertation régionale encourage les initiatives qui permettent de stimuler le développement du secteur bioalimentaire et valorise les succès des entreprises. La Financière agricole participera donc, entre autres, à la reconnaissance du travail des productrices et producteurs agricoles qui se démarquent par leurs réalisations, les qualités de gestion dont ils font preuve, leur souci de l'environnement et l'engagement qu'ils témoignent envers leur milieu.

La Financière agricole entend enfin accentuer ses interventions sur le plan environnemental, notamment en incitant les entreprises à adopter de bonnes pratiques culturales et des modes de production respectueux de l'environnement, de même qu'en poursuivant les efforts relatifs à l'application de l'écoconditionnalité dans ses programmes.

## Enjeu 3 : La satisfaction de la clientèle

Le maintien de la satisfaction de la clientèle est un enjeu important pour La Financière agricole, d'autant plus que son mode de gouvernance est fondé sur un partenariat d'affaires avec le milieu agricole. Depuis sa création, La Financière agricole a su relever de nombreux défis en s'adaptant, en innovant et en faisant preuve de souplesse dans l'accompagnement quotidien des entreprises agricoles et forestières. La Financière agricole continuera donc à démontrer sa volonté de renouveler ses façons de faire et ses interventions afin de permettre d'augmenter la capacité d'adaptation des entreprises face à leur environnement d'affaires et ainsi favoriser leur développement durable.

Par ailleurs, ce partenariat d'affaires avec le milieu agricole se traduit dans la composition même du conseil d'administration de La Financière agricole, lequel est formé de quinze membres, dont cinq sont désignés par l'Union des producteurs agricoles. La satisfaction de la clientèle étant au cœur des priorités organisationnelles, un comité des services à la clientèle a même été mis sur pied. Ce comité du conseil d'administration, composé de trois membres de l'Union des producteurs agricoles et d'un membre indépendant du conseil d'administration, a pour mandat de prendre connaissance et d'analyser les normes, politiques et directives concernant les services à la clientèle et les orientations qui les sous-tendent. Il apprécie la performance de la société au regard de l'engagement de services à la clientèle, évalue le taux de satisfaction de la clientèle et propose des améliorations à apporter aux services dispensés.

Pour maintenir des services de qualité, l'organisation entend réviser son architecture d'entreprise afin d'apporter les ajustements requis dans les processus soutenant sa prestation de services. La Financière agricole passera également en revue les paramètres et les modalités de ses programmes de financement afin de les adapter à l'évolution des besoins et des attentes de sa clientèle.

De même, elle compte poursuivre ses efforts pour moderniser la prestation de ses services. Le dossier client en ligne est opérationnel depuis déjà novembre 2007 et la société a l'intention d'accentuer le développement des services qui y sont offerts. Cet élargissement de l'offre permettra de diversifier les interventions et de répondre à la clientèle qui désire faire affaire avec La Financière agricole par voie électronique.

## Enjeu 4 : La performance organisationnelle

Plusieurs facteurs sont susceptibles d'affecter la performance organisationnelle de La Financière agricole au cours des prochaines années. Notons, entre autres, les départs importants d'employés à la retraite, le risque de perdre une partie de son expertise et le défi que représente le maintien d'une situation financière équilibrée.

La Financière agricole entend respecter l'enveloppe annuelle de 630 millions de dollars qui lui a été allouée par le gouvernement du Québec et la priorité gouvernementale à l'égard du retour à l'équilibre budgétaire d'ici 2013-2014. C'est donc dans cette optique que La Financière agricole souhaite, dans son Plan stratégique 2012-2015, maintenir l'efficience dans la gestion des frais d'administration et des programmes. Elle s'assurera aussi d'autofinancer les nouvelles interventions de l'organisation. Enfin, elle mettra en place des mesures d'étalonnage et de performance comparée avec d'autres organisations afin de s'inspirer des meilleures façons de faire dans son domaine d'activité.

La Financière agricole entend également poursuivre ses pratiques dans l'application de la Politique de financement des services publics, laquelle a été rendue publique le 19 mars 2009. Cette politique vise à améliorer le financement des services, pour en maintenir la qualité, et à assurer la transparence et la reddition de comptes du processus tarifaire. À cet égard, La Financière agricole dispose d'une politique de tarification qui concerne les frais exigibles qu'elle applique à sa clientèle pour le recouvrement d'une partie de ses coûts administratifs. La Financière agricole indexe tous les frais exigibles au 1er avril de chaque année. De plus, La Financière agricole continuera à établir le coût de revient de chacun des programmes qu'elle administre. Le calcul de ce dernier fournit des informations pertinentes sur l'administration des programmes.

Pour optimiser et renforcer sa capacité organisationnelle, La Financière agricole a aussi l'intention d'agir simultanément sur plusieurs plans en matière de ressources humaines. Des efforts seront donc consacrés à assurer le développement et le transfert du savoir-faire du personnel, à l'accompagner dans le changement et à maintenir sa mobilisation. Dans cette optique, La Financière agricole réalisera, au cours de ce plan stratégique, son quatrième sondage en matière de mobilisation du personnel. Cet exercice s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue et démontre l'importance que revêtent le bien-être et la satisfaction du personnel pour l'organisation.

Par ailleurs, pour pouvoir continuer d'assurer une gestion serrée de son cadre financier, l'organisation doit maintenir l'efficience dans la gestion de ses programmes et, à cette fin, optimiser ses processus opérationnels en vue d'apporter des allégements administratifs, le cas échéant.

# Les orientations

**ORIENTATION 1**

## Offrir un soutien adapté aux entreprises agricoles en favorisant leur compétitivité, leur efficacité et leur productivité

| AXES | OBJECTIFS | INDICATEURS | CIBLES |
|---|---|---|---|
| **1.1 Un financement des entreprises accessible et responsable** | 1.1.1 Assurer un développement des affaires garantissant un financement agricole et forestier accessible | Volume annuel des prêts garantis | 700 M$ par année |
| | 1.1.2 Réaliser une gestion de crédit responsable | Taux de perte sur prêts en fonction de l'encours | Moins de 1 % par année |
| **1.2 La pérennité des programmes de gestion des risques** | 1.2.1 Participer à l'évaluation des impacts de l'actualisation des programmes fédéraux-provinciaux-territoriaux du cadre *Cultivons l'avenir* 2013-2018 | Analyse pour chacun des programmes actualisés | Dépôt d'ici mars 2013 |
| | 1.2.2 Évaluer l'application et les impacts des orientations gouvernementales 2010-2014 | Dépôt du rapport d'évaluation | Été 2013 |
| | 1.2.3 Actualiser les protections de l'assurance récolte | Nombre de protections mises à jour | 2 par année |
| **1.3 L'amélioration de la gestion des entreprises** | 1.3.1 Assurer la disponibilité et favoriser l'utilisation d'information financière stratégique auprès de nos clients | Nombre de clients ayant reçu des analyses financières personnalisées | 6 000 par année |
| | | Taux d'utilisation des analyses financières personnalisées transmises aux clients | 75 % d'ici mars 2015 |
| | 1.3.2 Collaborer avec les organismes-conseils en gestion agricole afin de faire connaître les meilleures pratiques | Nombre de communications | 10 par année |
| | | Nature et portée des communications | Reddition de comptes annuelle |
| | 1.3.3 Faire connaître le contexte et la situation des entreprises agricoles | Nombre de communications | 10 par année |
| | | Nature et portée des communications | Reddition de comptes annuelle |

ORIENTATION 2

## Promouvoir le développement de la relève agricole

| AXES | OBJECTIFS | INDICATEURS | CIBLES |
|---|---|---|---|
| **2.1 L'établissement et le soutien de la relève agricole** | 2.1.1 Favoriser l'établissement d'une relève agricole qualifiée | Nombre de jeunes ayant qualifié une entreprise pour l'obtention d'une subvention à l'établissement ou au démarrage | 400 par année |

ORIENTATION 3

## Contribuer au développement d'un secteur agricole et agroalimentaire régional dynamique, diversifié et durable

| AXES | OBJECTIFS | INDICATEURS | CIBLES |
|---|---|---|---|
| **3.1 La diversification de l'agriculture** | 3.1.1 Améliorer l'offre de produits d'assurance récolte | Réalisation d'analyses d'opportunité pour de nouvelles protections | 1 par année |
| | | Mise en place de protections pour l'agriculture biologique | Mars 2015 |
| | 3.1.2 Appuyer les investissements dans des productions non traditionnelles, émergentes ou écologiques | Part du financement accordée aux productions non traditionnelles, émergentes ou écologiques | 5 % par année |
| | | Nombre d'interventions financières dans les productions non traditionnelles, émergentes ou écologiques | 25 par année |
| | 3.1.3 Intervenir dans le financement des projets des producteurs-transformateurs et des petits transformateurs | Nombre d'interventions financières | 40 d'ici mars 2015 |

ORIENTATION 3

## Contribuer au développement d'un secteur agricole et agroalimentaire régional dynamique, diversifié et durable (suite)

| AXES | OBJECTIFS | INDICATEURS | CIBLES |
|---|---|---|---|
| **3.2 Le développement régional** | 3.2.1 Favoriser la concrétisation de projets dans les créneaux porteurs ou ayant un impact régional | Nombre de projets analysés par la FADQ valorisant le développement d'infrastructures agricoles et agroalimentaires à portée régionale | 10 par année |
| | | Collaboration à la mise en place du Fonds de l'industrie bioalimentaire Québec (FIBEC) | Création du Fonds d'investissement |
| | | Volume de garanties de prêts dans le secteur forestier privé | 20 M$ par année |
| | 3.2.2 Favoriser l'implication de la FADQ à l'égard du développement régional et de l'occupation du territoire agricole | Dépôt d'une analyse | Mars 2015 |
| | 3.2.3 Évaluer l'adaptation de l'offre des produits de la FADQ aux réalités régionales | Dépôt d'une analyse | Mars 2013 |
| **3.3 Le développement durable et le respect de l'environnement** | 3.3.1 Poursuivre le Plan d'action de développement durable 2008-2013 | Pourcentage des actions réalisées | 100 % d'ici mars 2013 |

ORIENTATION 4

## Maintenir un niveau optimal de qualité des produits et services offerts à la clientèle

| AXES | OBJECTIFS | INDICATEURS | CIBLES |
|---|---|---|---|
| **4.1**<br>**Des produits répondant aux besoins de la clientèle et la livraison efficace des services** | 4.1.1 Maintenir la satisfaction de la clientèle | Taux de satisfaction général de la clientèle | 80 % |
| | | Taux de satisfaction de la clientèle à l'égard des informations sur les produits offerts | 80 % |
| | | Taux de satisfaction à l'égard du service à la clientèle | 90 % |
| | 4.1.2 Évaluer et actualiser les paramètres et les modalités des programmes de financement | Programmes analysés et révisés | Tous les programmes révisés d'ici 2015 |
| | 4.1.3 Actualiser l'architecture d'entreprise de la FADQ | Actualisation et mise en œuvre de l'architecture d'entreprise | Mars 2015 |
| | 4.1.4 Augmenter le taux annuel d'utilisation de la prestation électronique de services | Taux d'utilisation du dossier en ligne | 20 % d'augmentation par année |

ORIENTATION 5

## Optimiser et renforcer la capacité organisationnelle

| AXES | OBJECTIFS | INDICATEURS | CIBLES |
|---|---|---|---|
| **5.1 Le respect du cadre financier** | 5.1.1 Maintenir l'efficience dans la gestion des frais d'administration et des programmes | Réduction des dépenses de fonctionnement de nature administrative par rapport à 2009-2010 | 10 % d'ici mars 2014 |
| | | Analyse du coût de revient des différents programmes | Analyse réalisée annuellement |
| | 5.1.2 Mettre en place des mesures d'étalonnage et de performance comparée avec d'autres organismes | Élaboration et mise en œuvre d'un plan d'action découlant de l'étude de performance comparée de 2011-2012 | 100 % d'ici mars 2015 |
| | 5.1.3 Assurer l'autofinancement des nouvelles interventions de la FADQ | Nouvelles interventions autofinancées | 100 % |
| | 5.1.4 Développer et exporter nos façons de faire à l'étranger | Interventions de Financière agricole du Québec – Développement international (FADQDI) autofinancées | 100 % d'ici mars 2015 |
| **5.2 Des ressources humaines qualifiées et mobilisées** | 5.2.1 Investir dans la formation continue des employés et renforcer leurs compétences | Pourcentage de la masse salariale investi en formation | 1,5 % par année |
| | 5.2.2 Assurer une mobilisation continue des employés | Pourcentage d'augmentation du taux de mobilisation des employés à la suite du sondage sur le climat organisationnel | 10 % d'ici mars 2015 |
| **5.3 L'optimisation des processus** | 5.3.1 Optimiser les processus opérationnels | Processus d'autorisation et d'assurance qualité en financement révisés et implantés | Mars 2014 |
| | | Coût de revient par client ASREC | Coût comparable à la moyenne du groupe repère 2006-2010 d'ici 2015 |

# Les indicateurs de performance

## Satisfaction de la clientèle

La Financière agricole mandate annuellement une firme indépendante pour réaliser un sondage de satisfaction auprès de sa clientèle. Ce sondage s'inscrit dans la volonté de l'organisation d'assurer un suivi efficace de la satisfaction des clients et d'améliorer de façon continue la qualité de la prestation de services.

Le dernier sondage tenu au printemps 2011 démontre que la satisfaction générale à l'égard de La Financière agricole obtient un taux de 82 % comparativement à 83 % en 2010. Quant au taux de satisfaction à l'égard du service à la clientèle, il se situe au-dessus de la barre des 90 % (91 % contre 92 % en 2010).

Les taux de satisfaction en ce qui concerne l'éventail des programmes offerts et les produits de financement sont respectivement de 78 % et 85 %. La situation se compare à celle de 2010 avec des taux respectifs de 81 % et 87 %. Quant aux programmes d'assurance et de protection du revenu, les taux de satisfaction varient de 58 % à 68 % et sont supérieurs à 2010.

Le sondage incluait également des questions plus spécifiques. Ainsi, trois sujets ont été abordés :

- le programme ASREC en acériculture (instauré en 2009);
- le degré de connaissance des programmes Agri-stabilité, Agri-investissement et Agri-Québec;
- l'outil de gestion *Analyse financière personnalisée*.

La réalisation du sondage annuel sur la satisfaction de la clientèle fait partie du Plan stratégique 2012-2015, à l'orientation 4, et comporte trois indicateurs, soit :

- le taux de satisfaction général de la clientèle;
- le taux de satisfaction de la clientèle à l'égard des informations sur les produits offerts;
- le taux de satisfaction à l'égard du service à la clientèle.

Il est à noter que le Plan stratégique 2012-2015 prévoit, pour l'objectif stratégique 4.1.4, un indicateur sur le taux d'utilisation du dossier en ligne afin de mesurer concrètement l'utilisation par la clientèle de la prestation électronique de services de La Financière agricole. De même, l'objectif stratégique 1.3.1 prévoit un indicateur sur le taux d'utilisation des analyses financières personnalisées afin de mesurer l'utilité de cet outil qui vise l'amélioration de la gestion des entreprises. En misant sur une utilisation accrue des outils que La Financière agricole met à la disposition de ses clients, l'organisation entend améliorer le taux de satisfaction général de la clientèle.

## Mobilisation des employés

La Financière agricole mesure la mobilisation de ses employés aux trois ans depuis 2003. En 2003 et 2006, elle a procédé à la mesure du niveau de mobilisation de ses employés en mesurant l'indice de mobilisation des entreprises (IME). Les résultats obtenus lors de ces deux études ont démontré que l'IME a connu une évolution positive durant cette période. De plus, la réalisation de ces études aura permis à l'organisation de poser un diagnostic interne du niveau de mobilisation du personnel et d'expérimenter une démarche d'amélioration. Néanmoins, cet outil de mesure comportait certaines limites, notamment par rapport à la possibilité de comparer les résultats avec un large échantillon d'organisations.

L'étude *Employeurs de choix au Canada*, de la firme Hewitt, a été choisie pour mesurer la mobilisation à la fin de l'année 2009. Le taux de participation lors de cette étude a atteint 80 %, soit plus de 530 employés. Le sondage révélait, entre autres informations, que 57 % des répondants étaient fortement mobilisés, c'est donc 20 % de plus que lors du premier sondage effectué en 2003. La Financière agricole a ainsi obtenu un résultat supérieur à l'ensemble des autres organisations publiques canadiennes participantes.

Cette progression est le résultat d'une démarche continue axée sur le développement des personnes et de leurs connaissances. Des pistes d'amélioration ont d'ailleurs été mises en œuvre afin de poursuivre la démarche de mobilisation du personnel. Une étude sera réalisée d'ici mars 2015 pour mesurer à nouveau la mobilisation des employés et un indicateur relatif au taux de mobilisation des employés a été inclus dans le Plan stratégique 2012-2015, à l'orientation 5.

## Étude de performance comparée 2006-2010

Cette étude a pour objectif de situer la performance de La Financière agricole par rapport à celle d'organisations similaires. Cette démarche répond à des exigences législatives et à des impératifs de saine gestion. Six organisations ont été retenues à cette fin :

- Agricorp (Ontario);
- Agriculture Financial Services Corporation (Alberta);
- Manitoba Agricultural Services Corporation (Manitoba);
- Saskatchewan Crop Insurance Corporation (Saskatchewan);
- Investissement Québec (Québec);
- Société de l'assurance automobile du Québec – Fonds d'assurance automobile du Québec (Québec).

L'étude déposée réfère aux données disponibles pour ces organismes entre 2006 et 2010 et inclut l'analyse de vingt-deux indicateurs permettant de comparer la performance des organisations, lesquels sont regroupés en cinq catégories :

- indicateurs de service à la clientèle;
- indicateurs de processus;
- indicateurs de gestion des ressources humaines;
- indicateurs de développement durable;
- indicateurs de gestion financière.

En matière de service à la clientèle, La Financière agricole occupe le premier rang pour la satisfaction à l'égard de l'ensemble des produits et services offerts par l'organisation pour chacune des années étudiées. Pour ce qui est plus particulièrement du taux de satisfaction à l'égard du service offert par les employés, les taux sont semblables entre les organisations. Le taux d'adhésion aux services en ligne de La Financière agricole est supérieur aux autres organisations.

En ce qui concerne les ressources humaines, La Financière agricole est l'organisation qui accorde la plus large part de sa masse salariale consacrée à la formation. Son taux d'absentéisme est le plus faible parmi les administrations québécoises. Lorsque la comparaison est faite avec les organisations du domaine agricole des autres provinces, il est semblable. Le ratio d'encadrement mesure l'évolution du nombre d'employés moyen qui relèvent d'un cadre. Selon les années et toutes organisations confondues, La Financière agricole occupe le premier ou le second rang à cet égard, puisque son ratio d'encadrement est plus bas que celui des autres organisations à l'étude. Toutes organisations confondues, La Financière agricole occupe le milieu du palier avec les indicateurs liés à la constitution d'un bassin de relève, soit l'âge moyen et le nombre d'employés de moins de 30 ans.

En ce qui a trait au développement durable, les organisations québécoises sont les seules à mesurer leurs avancées à cet égard. La Financière agricole se positionne avantageusement, en vertu du pourcentage de réalisation des actions prévues dans son Plan d'action de développement durable.

En regard de la gestion financière, le ratio d'efficience globale mesure les coûts administratifs de chacune des organisations pour verser 1 $ de dépense de transfert. Le ratio d'efficience globale de La Financière agricole est plus bas que celui des autres organisations, elle se classe donc au premier rang. Elle occupe aussi majoritairement le premier rang pour le coût de revient du programme Agri-stabilité. En financement, le coût de revient de La Financière agricole par dossier et son délai de traitement varient selon les années, mais ils oscillent entre le premier et le second rang. Bien que La Financière agricole soit la seule organisation qui ait amélioré sa performance pour les deux indicateurs relatifs au programme ASREC par rapport à 2006-2007, elle se classe en moyenne au quatrième rang pour le coût de revient et au troisième rang pour le délai de traitement parmi les quatre organisations du domaine agricole.

Plus particulièrement en ce qui concerne le coût de revient du programme ASREC, La Financière agricole mesure les frais administratifs liés à la gestion d'un client. Il est directement lié à la réalisation des mandats de l'organisation et au coût opérationnel de gestion de ce programme. C'est sur la base de cet exercice de comparaison avec le groupe repère des quatre organisations oeuvrant en agriculture que La Financière agricole a choisi d'établir son indicateur et sa cible stratégique 5.3.1 du Plan stratégique 2012-2015, l'objectif étant d'améliorer l'efficacité de l'organisation à cet égard.

# Le bilan du Plan stratégique 2009-2012

**ORIENTATION 1**

## Offrir un soutien adapté aux entreprises agricoles et agroalimentaires en favorisant leur compétitivité et leur productivité

| Objectifs | Résultats |
|---|---|
| 1.1.1 Appliquer une approche responsable dans le financement des entreprises | Le niveau de perte sur les prêts a été de moins de 1 % pour chacune des trois années du Plan stratégique 2009-2012. Il a été en moyenne de 0,28 %. |
| 1.1.2 Maintenir l'accès au financement agricole et forestier à un coût raisonnable | De 2009 à 2012, le volume de prêts garantis a été supérieur à 700 M$ annuellement. Il a été en moyenne de 803 M$. |
| 1.2.1 Valoriser l'utilisation des programmes de gestion des risques issus du cadre *Cultivons l'avenir* | Un plan de communication sur la valorisation de ces programmes a été élaboré.<br>La Financière agricole a mis l'accent sur les communications destinées à la clientèle potentielle et actuelle des programmes Agri-stabilité, Agri-investissement et Agri-Québec, lesquelles ont touché près de 21 000 clients. 100 % des entreprises ciblées ont été jointes.<br>Un sondage a été réalisé en 2011-2012 pour connaître le taux de connaissance de ces programmes. Ce taux se situe à 68 % pour le programme Agri-stabilité, tandis que pour le programme Agri-investissement, il est de 65 %. |
| 1.2.2 Mettre en œuvre les orientations gouvernementales 2010-2014 concernant la FADQ | Un nouveau programme universel d'autogestion des risques en agriculture, nommé Agri-Québec, a été adopté en avril 2010. Au 31 mars 2012, 94,92 % des montants autorisés ont été déposés, ce qui correspond à 87,23 % du nombre de dépôts potentiels. De plus, la cible de 80 % relative au taux de connaissance du programme auprès des aquaculteurs a été atteinte, puisque 89,5 % des aquaculteurs interrogés jugent avoir une connaissance satisfaisante du programme Agri-Québec.<br>100 % des mesures de redressement ont été mises en vigueur en 2010-2011. Des bilans trimestriels ont été déposés au gouvernement quant au suivi de l'implantation et de l'impact budgétaire des mesures de redressement de l'ASRA en 2010-2011 et 2011-2012.<br>D'autres actions ont été réalisées en lien avec cet objectif stratégique :<br>• De nouvelles règles permettant d'indexer les coefficients techniques des fermes types ont été adoptées pour l'ASRA à compter de 2010.<br>• Les différents scénarios d'impacts sectoriels et régionaux des ajustements de la couverture d'assurance sur les fermes assurées ont été déposés en 2009-2010.<br>• Une analyse d'opportunité sur un programme de retrait de la production porcine a été réalisée et a conduit à la conclusion qu'il n'est pas opportun de mettre en œuvre un nouveau programme volontaire de retrait des fermes porcines du Québec.<br>• La mise à jour en continu des modèles de coûts de production a été réalisée à 100 % pour l'année d'assurance 2010-2011.<br>• La Financière agricole a collaboré à la mise en œuvre de la Stratégie de soutien à l'adaptation des entreprises agricoles du MAPAQ en administrant le programme de remboursement des intérêts sur les prêts en 2011-2012. Le délai de traitement moyen ciblé de 18 jours a été atteint, puisqu'en moyenne il s'est élevé à 15 jours.<br>• Une nouvelle évaluation actuarielle de l'ASRA a été réalisée en 2011-2012. |

ORIENTATION 1

## Offrir un soutien adapté aux entreprises agricoles et agroalimentaires en favorisant leur compétitivité et leur productivité (suite)

| Objectifs | Résultats |
|---|---|
| 1.2.3 Optimiser l'application de l'assurance récolte | Plusieurs actions ont été réalisées pour optimiser l'application de l'assurance récolte (ASREC).<br>• Les mesures d'ajustement à la tarification ASREC ont été réalisées à 100 % en 2009-2010 et ont conduit à la révision du partage de la prime pour différentes options de garantie dans les cultures assurées ainsi qu'à celle du niveau maximal de la couverture d'assurance offerte pour les protections foin et maïs fourrager.<br>• Un diagnostic sur l'étendue des couvertures offertes par l'ASREC a été déposé en 2010-2011.<br>• Des modifications ont été adoptées en 2011-2012 pour les protections des légumes de transformation et des cultures maraîchères. Elles sont en voie d'être complétées et intégrées aux opérations.<br>Par ailleurs, une étude d'opportunité a été déposée en 2010-2011 afin de statuer sur l'ajout d'une nouvelle protection en assurance production couvrant la mortalité animale. Cette étude a conduit à la décision qu'une nouvelle protection à cet effet ne serait pas ajoutée à l'offre de produits en assurance production.<br>Ces actions ont permis d'atteindre la cible stratégique à l'effet de diminuer de 10 %, d'ici mars 2012, le coût de revient par client ASREC, puisque celui-ci a diminué de l'ordre de 15 % depuis 2008-2009. La cible à l'effet d'atteindre un indice de perte cumulée inférieur ou égal à 1 a été atteinte en 2011-2012. Cet indice a diminué au cours des trois années du Plan stratégique 2009-2012, passant de 1,05 en 2009-2010, à 1,02 en 2010-2011 puis à 0,99 en 2011-2012. |
| 1.3.1 Assurer la disponibilité d'information stratégique à nos clients | Les informations stratégiques à transmettre aux clients ont été déterminées en 2009-2010. Il s'agit des analyses sur la valeur des terres, de l'Agroindicateur, de l'état des cultures et du bilan de l'assurance récolte. Ces informations ont été diffusées pour chacune des trois années du Plan stratégique 2009-2012.<br>La Financière agricole a participé à 28 événements, articles ou publications sur la saine gestion d'entreprise en 2009-2010, 39 en 2010-2011 et 41 en 2011-2012.<br>De plus, 6 152 rapports d'analyses financières personnalisées ont été transmis en 2009-2010, 5 908 en 2010-2011 et 6 465 en 2011-2012. |
| 1.4.1 Favoriser l'établissement d'une relève agricole qualifiée | La Financière agricole a octroyé 427 subventions à l'établissement ou au démarrage en 2009-2010, 400 en 2010-2011 et 426 en 2011-2012.<br>La Financière agricole a également collaboré à la mise en place du Fonds d'investissement pour la relève agricole en 2010-2011, et en 2011-2012, elle a participé à l'analyse des dossiers soumis. |

ORIENTATION 2

## Contribuer à la valorisation et au développement durable d'une agriculture régionale, dynamique et diversifiée

| Objectifs | Résultats |
|---|---|
| 2.1.1 Améliorer l'offre de produits d'assurance récolte | Au cours des trois années du Plan stratégique 2009-2012, les protections suivantes ont été mises à jour :<br>• les pommiers;<br>• les légumes de transformation;<br>• le sirop d'érable;<br>• les cultures maraîchères. |
| 2.1.2 Appuyer les investissements dans des productions émergentes | La cible stratégique visant à consacrer 15 % du financement par année à des productions non assujetties à la gestion de l'offre et non couvertes par le programme ASRA a été atteinte. Ce pourcentage s'est élevé en moyenne à 22 % pour les trois années du Plan stratégique 2009-2012. |
| 2.1.3 Favoriser la concrétisation de projets dans les créneaux porteurs ou ayant un impact régional | Capital Financière agricole inc. a autorisé 5 projets en 2009-2010 totalisant 3 M$ en valeur de participation, 4 projets en 2010-2011 totalisant 1,45 M$ en valeur de participation et 5 projets en 2011-2012 totalisant 1,8 M$ en valeur de participation. |
| 2.2.1 Appuyer les initiatives de concertation afin de dynamiser le développement du secteur agricole | La Financière agricole a réalisé 36 participations auprès des associations et des organismes locaux en 2009-2010, 45 en 2010-2011 et 61 en 2011-2012. |
| 2.2.2 Apporter une attention particulière aux projets valorisant le développement d'infrastructures agricoles et agroalimentaires à portée régionale | 20 projets à portée régionale ont été analysés ou financés en 2009-2010, 29 en 2010-2011 et 31 en 2011-2012. |
| 2.2.3 Valoriser les succès et le dynamisme des productrices et producteurs agricoles | La Financière agricole a appuyé 30 événements publics de portée nationale ou régionale mettant en lumière les succès et le dynamisme des productrices et producteurs agricoles en 2009-2010, 44 en 2010-2011 et 47 en 2011-2012.<br>Le concours *Tournez-vous vers l'excellence!* concernant la relève a été réalisé et 12 articles ou publicités ayant pour objet de valoriser les succès de la clientèle ont été produits pour chacune des trois années du Plan stratégique 2009-2012. |
| 2.3.1 Réaliser le Plan d'action de développement durable 2008-2013 | 98 % de l'ensemble des actions prévues pour les quatre premières années de ce plan quinquennal ont été réalisées. |

ORIENTATION 3

## Maintenir un niveau optimal de qualité des services à la clientèle

| Objectifs | Résultats |
|---|---|
| 3.1.1 Actualiser l'offre de services | La Financière agricole a actualisé ses engagements de service à la clientèle en 2009-2010. En 2011-2012, un sondage a été réalisé afin de mesurer la satisfaction de la clientèle à l'égard de l'engagement de services. Les principaux aspects retenus du service à la clientèle faisant partie de l'engagement de services de la FADQ ont obtenu un taux de satisfaction supérieur à 80 %. |
| 3.1.2 Mesurer, au moyen d'un sondage, la satisfaction de la clientèle à l'égard des produits et services offerts | Le taux de satisfaction à l'égard des produits et services offerts s'est élevé à 76 % en 2009-2010. Il s'est élevé à 82 % en 2010-2011 et en 2011-2012. |
| 3.2.1 Poursuivre le développement de la prestation électronique de services | En 2009-2010, le nombre de nouveaux adhérents à la prestation électronique de services a augmenté de 2 316. Cinq nouveaux services ont été mis en ligne : l'Info client, l'estimateur des bénéfices Agri-stabilité, l'état de situation relatif aux mesures d'écoconditionnalité, ainsi que le détail des calculs et le retrait en ligne pour Agri-investissement.<br><br>En 2010-2011, le nombre de nouveaux adhérents a augmenté de 2 291. Un nouveau service : le détail des tarifications modulées suivant l'implantation des mesures de redressement de l'ASRA.<br><br>En 2011-2012, le nombre de nouveaux adhérents a augmenté de 3 095. Trois nouveaux services : un service transactionnel permettant d'effectuer un dépôt par virement avec Agri-investissement et Agri-Québec; des bilans d'identification permanente pour l'agneau et le veau d'embouche; une section consacrée au nouveau Programme d'avances aux entreprises admissibles à la Stratégie de soutien à l'adaptation du MAPAQ. |

ORIENTATION 4

## Optimiser et renforcer notre capacité organisationnelle

| Objectifs | Résultats |
|---|---|
| 4.1.1 Accroître les revenus autonomes | En 2009-2010, la politique de tarification a été actualisée et adoptée. En 2010-2011, la mise en œuvre de la nouvelle politique de tarification a permis d'augmenter les revenus autonomes par rapport à l'année 2008 de 24 %. En 2011-2012, les revenus autonomes ont augmenté par rapport à l'année 2008 de l'ordre de 30 %.<br><br>Financière agricole du Québec – Développement international a réalisé 7 projets sur les marchés étrangers pour offrir et partager son expertise en 2009-2010 et 6 projets en 2010-2011. En 2011-2012, 9 événements se sont tenus. Au 31 mars 2012, trois projets sont en cours. |

ORIENTATION 4

## Optimiser et renforcer notre capacité organisationnelle (suite)

| Objectifs | Résultats |
|---|---|
| 4.1.2 Maintenir l'efficience dans la gestion des frais d'administration et des programmes | En 2009-2010, le taux d'accroissement des coûts d'administration des programmes de La Financière agricole est de 1,5 %, ce qui est inférieur au taux du gouvernement du Québec de 3,8 %.<br>En 2010-2011, La Financière agricole a diminué ses frais d'administration et de programmes de 0,9 %. Cette diminution était principalement attribuable au Plan de réduction des dépenses de La Financière agricole. Ce plan de réduction des dépenses a également été respecté pour l'exercice 2011-2012.<br>Le calcul du coût de revient des programmes a été réalisé annuellement. |
| 4.1.3 Réaliser une étude d'évaluation de l'efficacité et de la performance, incluant l'étalonnage avec des entreprises similaires | Le rapport final d'évaluation de l'efficacité et de la performance incluant l'étalonnage avec des organismes similaires a été approuvé en mars 2012. |
| 4.1.4 Réviser et optimiser les processus opérationnels et administratifs | Au cours des trois années du Plan stratégique 2009-2012, les processus opérationnels et administratifs suivants ont été révisés et mis en place :<br>• intégration de l'identification permanente dans le processus de détermination des volumes assurables à l'ASRA pour les produits Agneaux et Veaux d'embouche en y associant Agri-Traçabilité Québec;<br>• processus de transfert, de dépôt et de gestion multi-années dans Agri-investissement;<br>• processus de gestion des emprunts et des placements;<br>• automatisation des opérations liées au transfert des données des stations météo avec le ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs (MDDEFP);<br>• processus de retrait/dépôt pour le programme Agri-investissement.<br>L'optimisation des processus opérationnels et administratifs suivants a été amorcée et se poursuivra dans le Plan stratégique 2012-2015 :<br>• processus de communications écrites avec le client;<br>• processus de gestion comptable des prêts;<br>• modes de paiement offerts aux productrices et producteurs agricoles. |
| 4.2.1 Réaliser un plan de développement des ressources humaines et un plan de développement du personnel d'encadrement | En 2009-2010, 2,7 % de la masse salariale a été investi en formation, 2 % en 2010-2011 et 2,2 % en 2011-2012.<br>En 2009-2010, le plan d'actualisation et de développement des compétences du personnel d'encadrement a été approuvé. Au total, pour la période de 2009 à 2012, 10 journées de formation ont été offertes aux gestionnaires.<br>100 % des stratégies prévues en transfert d'expertise ont été mises en œuvre. |
| 4.2.2 Améliorer la mobilisation des employés | Au cours des trois années du Plan stratégique 2009-2012 :<br>• un sondage sur le climat organisationnel, un plan d'action visant à répondre aux préoccupations identifiées dans le sondage, ainsi que la mise en œuvre de 100 % des actions de ce plan ont été réalisées;<br>• une programmation d'activités de reconnaissance, une programmation santé et la mise à jour de l'analyse comparée en gestion des ressources humaines ont été réalisées;<br>• les projets majeurs identifiés ont fait l'objet d'un accompagnement des personnes dans le changement pour chacune des trois années. |

*La Financière agricole*
Québec